

Jugendstiftung Baden-Württemberg

Wolfgang Antes

Projektarbeit für Profis

Praxishandbuch
für moderne Projektarbeit

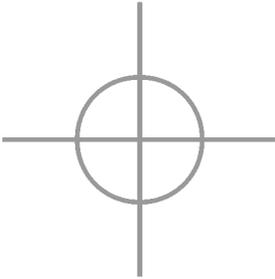
3. Auflage

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Antes, Projektarbeit für Profis, ISBN 978-3-7799-2113-4

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2113-4>



8	Karriere einer Methode: Warum Projektarbeit?	Geschichte, Hintergründe, Erfahrungen 8 Die Reformpädagogik 8 Die Alternativbewegung 9 Projektarbeit als Arbeitsinstrument 10
12	Begriffe	Management 12 Das Projekt 13 Projektmanagement 15 Projektarbeit 15 Der Auftrag 16 Die Aktion 16
17	Wie entsteht ein Projekt?	
19	Die Zielsetzung	Lebenszyklus eines Projektes 19 Ziele richtig setzen 19 Ziele, gut sortiert 21
27	Planen mit Methode	Der Meilensteinplan 28 Der Projektstrukturplan 30 Das Arbeitspaket 32 Der Ablaufplan 34 Pufferzeiten 35 Das Balkendiagramm 36 Finanzierungsplanung 37 Klare Sichtverhältnisse 41 Einnahmen 41 DIN 69 901 42 Resümee 42 Projektpläne beruhigen – eine kurze Geschichte 43
45	Glossar	



1 Projektplanung



Karriere einer Methode: Warum Projektarbeit?

Geschichte, Hintergründe, Erfahrungen

Es ist eine bemerkenswerte Karriere: In Wirtschaftsunternehmen, in Betrieben der Sozialwirtschaft und in staatlichen Schulen findet Projektarbeit statt, wird als innovative Methode gepriesen, scheint neue Lehr- und Lernhorizonte zu eröffnen und wird allseits gelobt.

Unternehmen der Wirtschaft steuern komplette betriebliche Innovationen nach "Projekt-Art".⁽¹⁾

Sozial-Multis, aber auch mittelständische Unternehmen der Sozialwirtschaft, die chronisch an der Debatte „Innovation durch Wandlung“ laborieren, entdecken Projekte als Testverfahren für notwendige Erneuerungen. Bei Initiativgruppen oder kleinen selbstorganisierten Einrichtungen ist Projektarbeit der Normalfall.

An staatlichen Schulen liefern Themen wie fächerübergreifender Unterricht, die Betonung sozialer Kompetenzen oder das Theorie-Praxis-Problem die Stichworte, um Projektarbeit im Schulalltag zu versuchen. Da stehen Städte und Kommunen nicht zurück. Die Budgetierung, die outputorientierte Verwaltung und die Behörde als Dienstleister machen Beamte zumindest begrifflich zu Projektleitern und den Alltag zur Aktion.⁽²⁾

Die Reformpädagogik

Die gleichzeitige Anwendung des Begriffs Projektarbeit in vier so unterschiedlichen Bereichen ist bemerkenswert. Umso bemerkenswerter, da ja mit dieser Arbeitsmethode Künftiges und Neuartiges planmäßig und ergebnissicher erreicht werden soll. Dennoch ist Projektarbeit, gemessen an den Halbwertszeiten der Moden im Bildungswesen und Management, ein wirklich alter Hut.

Die Methode der Projektarbeit geht zurück auf erziehungswissenschaftliche Diskussionen an Hochschulen und Schulen in Europa und den USA. Ziel ist es hierbei immer gewesen, Lernende zu befähigen, erlerntes Wissen in praktische Tätigkeit umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen. Die Barriere zwischen der Vermittlung von Wissen und dessen Anwendung im Alltag sollte überwunden werden – oder erst gar nicht entstehen. C.R. Richarts vom Teachers Collage der Columbia-Universität bezeichnete im Jahre 1900 das selbständige Lösen von Aufgaben nach einem eigenen Plan als „Projekt“.⁽³⁾ C. Nelsen



und L. Bossing fassten in ihrer Schrift „Die Projektmethode“ Erfahrungen und Definitionen aus den Jahren 1900 bis 1920 zusammen.

Auch in der reformpädagogischen Bewegung zu Beginn des 20. Jahrhunderts, die das Kind in den Mittelpunkt der Erziehung stellte, ihm eigene Bedürfnisse zugestand und „eine Erziehung vom Kinde aus“ postulierte (Key. E. 1902), wird der Projektbegriff genannt. Kurt Hahn, aus dieser reformpädagogischen Bewegung kommend und einer der Väter der heutigen Erlebnispädagogik, bezeichnet vier Bestandteile seines Erlebnispädagogischen Konzeptes als wesentlich: Neben dem Dienst am Nächsten, dem körperlichen Training, der Organisation von Expeditionen stellen Projekte eine Möglichkeit dar, die „Lust am Selbstgeschaffenen“ zu fördern. Projekte sind hier Vorhaben im handwerklichen, technischen oder geistigen Bereich.⁽⁴⁾ Zur gleichen Zeit spielt außerhalb pädagogischer Einrichtungen, in denen Projektarbeit – verglichen mit dem pädagogisch-wissenschaftlichen Mainstream ihrer Zeit – ja selbst marginal bleibt, die Projektmethode keine Rolle.

Glaubt man diversen Wirtschaftslexika, wird in der freien Wirtschaft erst in späteren Jahrzehnten bei großen, einmaligen Entwicklungsvorhaben in den ehemaligen Kolonien – dann „Dritte Welt“ – von Projektarbeit gesprochen.⁽⁵⁾ Das wundert nicht, galt es doch in Zeiten des Taylorismus, die Arbeitszergliederung und Fließbandmethode zu optimieren. Einen städtisch Bediensteten hätte man sich um die Jahrhundertwende ohnehin schwerlich als Projektleiter vorstellen

können. Es herrschte überall die gleiche Ordnung: hierarchisch und von oben nach unten.

Die Alternativbewegung

Was hat sich in den letzten Jahren verändert, dass heute Projektarbeit in aller Munde ist? In der Pädagogik erlebte die Projektmethode eine Renaissance durch die emanzipatorischen Bewegungen der siebziger und achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Zur selben Zeit entstanden eine Vielzahl von Initiativgruppen, selbstorganisierte Vorhaben mit kulturellen, gesellschaftlichen oder sozialen Zielsetzungen. Manche dieser lokalen, zeitlich begrenzten „Projekte“ wandelten sich zu Mini-Einrichtungen und stellten für den Bereich der Sozialwirtschaft einen wesentlichen Innovationsschub dar.⁽⁶⁾ So schreibt Diethelm Damm, dass Ende der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre sowohl die Zahl ehrenamtlich Arbeitender als auch insbesondere die Zahl selbstorganisierter Initiativen sprunghaft gestiegen sei, die die Entwicklung von Alternativen zum gesellschaftlich Üblichen mit der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen zu verbinden trachteten.⁽⁷⁾ Zugleich war dies die Geburtsstunde der „Alternativbewegung“. In entsprechenden Projekten sollten experimentell neue Wege erprobt werden, die in den bekannten Institutionen und Verbänden nicht möglich erschienen. Getragen wurde dieser experimentelle Impuls vom Wunsch, sich zu engagieren und Lebensverhältnisse selbst neu zu gestalten. Da dies in Großorganisationen

schwer möglich schien, entstanden eine Vielzahl selbstorganisierter Projekte. Von dieser Methode, Arbeit zu organisieren blieb die freie Wirtschaft nahezu unberührt, sieht man von einigen Managern ab, die plötzlich zu „Aussteigern“ wurden. Erst gegen Ende der achtziger Jahre stieß hier die Projektmethode auf breiteres Interesse, allerdings von anderen Motiven geleitet. Hierarchische Unternehmen werden in dezentrale Produktgruppen reorganisiert. Dabei entfallen Hierarchieebenen, die Organisation wird „schlank“. Verantwortung und Entscheidungsmacht sind auf „kooperative Einheiten“ delegiert. Durch die „Globalisierung“ der Märkte müssen Produktentwicklungen möglichst rasch zur Marktreife geführt werden. Das gelingt in Projektgruppen. Zu all dem gesellen sich die Erfordernisse des Qualitätsmanagements, das durch Projektarbeit eine wesentliche Bereicherung erfährt. Nachdem in Teilen der freien Wirtschaft zumindest die Begriffe Teamwork und Gruppenarbeit wieder entdeckt worden sind, wird festgestellt, dass die staatlichen Schulen, die dafür nötigen „personalen und sozialen Kompetenzen“ im Fächerunterricht nur unzureichend vermitteln. Der fächerübergreifende Unterricht, Bildungspläne und so genannte Projekt-tage werden eingeführt, die zwar noch keine Projektarbeit ausmachen, aber etwas benennen, das anders ist als der bisherige Unterricht. In Baden-Württemberg beispielsweise wird in der Hauptschule die Projektprüfung als Teamarbeit eingeführt.⁽⁸⁾

Im Bereich der Sozialwirtschaft gibt es bei öffentlichen Geldgebern, die ja wesentliche Finanzierungsquel-

len für soziale Unternehmen darstellen, einen bemerkenswerten Rollback. Öffentliche Geldgeber favorisieren mittlerweile zeitlich begrenzte, zweckdefinierte Zuschüsse. Pauschale Trägerfinanzierung wird ergänzt durch aufgabenbezogene Programmförderung. Projektarbeit trägt diesen veränderten Bedingungen Rechnung; Projekte haben eindeutige, überprüfbare Zielvorgaben und sind in ihrer Dauer begrenzt.

Man sieht – mögen auch die Impulse, Gründe und Motivationen für Projektarbeit in völlig verschiedenen Bereichen unterschiedlich bedingt sein – eines scheint diese Methode grundsätzlich attraktiv zu machen: Wer es vermag, ein Vorhaben planmäßig zu organisieren und dabei den Fähigkeiten einer Arbeitsgruppe angemessene Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten, hat eine erfolversprechende Arbeitsmethode gewählt.

Projektarbeit als Arbeitsinstrument

Projektarbeit als Arbeitsinstrument ist die Grundlage von fünf Handlungsfeldern ohne die Unternehmen der Sozialwirtschaft heutzutage schwerlich existieren können. Projektarbeit wird damit zur Basisqualifikation einer jeden sozialen Organisation.

- **Projektarbeit ist ein Instrument profilierter PR-Arbeit.**
Gelingendes Alltagsgeschäft taugt wenig für die Öffentlichkeitsarbeit. Gute Routinen, unverzichtbar für jede Organisation, haben leider keinen Nachrichtenwert. Medien

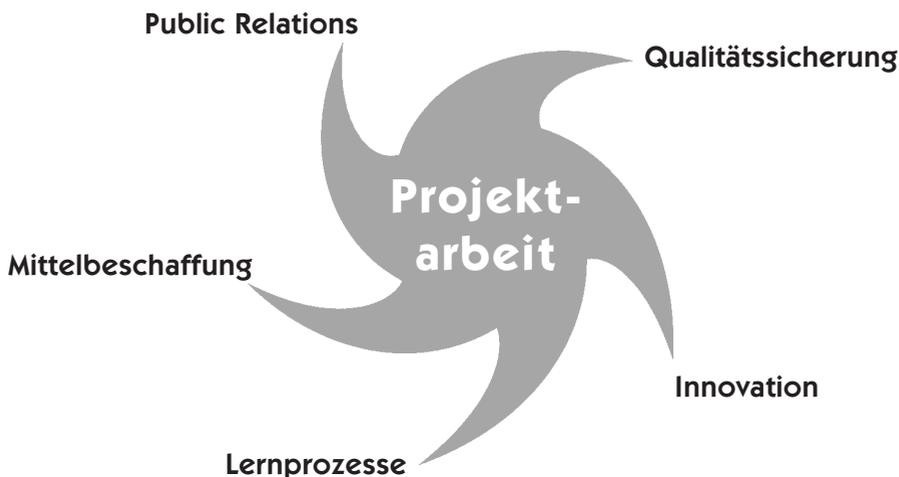


wollen Neuigkeiten. Diese entstehen durch Projekte, die positive Anlässe für Kommunikation schaffen.

- **Durch Projektarbeit werden Produktentwicklungen und Innovationsprozesse gestaltet.**
Jede neue Idee, jede neue Dienstleistung sollte getestet und in einem Pilotverfahren erprobt werden. Die Möglichkeit bietet Projektarbeit wie keine andere Arbeitsform.
- **Mit Projektarbeit gelingt es im Sinne einer „Lernenden Organisation“ betriebsinterne Bildungsprozesse zu steuern.**
Jede Organisation „lernt“ durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Qualifikation verbessern.

Das geschieht effizient in Projekten, die Neues und bisher Unge- wisses ermöglichen.

- **Projektarbeit ist Voraussetzung für Strategien der Mittelbeschaffung.**
Die Zusammenarbeit mit Stiftungen oder Sponsoren ist nur projekt- orientiert möglich. Viele öffentli- che Programme sind Projektförde- rungen.
- **Projektarbeit ist ein Instrument der Qualitätssicherung.**
Der geschlossene Regelkreis des Projektmanagements und die de- finierten Arbeitsmethoden sind eine hervorragende Einübung für die Einführung eines Qualitätssi- cherungssystems.





Begriffe

Grundsätzliche Voraussetzung für die Zusammenarbeit in einem Arbeitsfeld ist es sich auf die Bedeutung der verwendeten Begriffe zu verständigen. Interessanterweise bestehen zwischen der Jugend- und Sozialarbeit auf der einen Seite und Unternehmen der Wirtschaft andererseits keine wesentlichen begrifflichen Differenzen wenn es um Projektarbeit geht.

Management

Woran denken Sie, wenn Sie das Wort Management hören?

Das Managementlexikon der „Economist“ schreibt dazu: „... das Wort war schon mehrere Jahrhunderte vor der industriellen Revolution im Schwange“, es leitet sich vom italienischen „maneggiare“ (handhaben) ab, welches sich auf die Handhabung von Pferden bezog: „Versuchen Sie, Ihr umherspringendes Ross zu managen“, schrieb William Shakespeare. Auch heute bezieht sich das Wort „Manege“ als Zirkusreitbahn noch auf

die Reitkunst. Als das Wort „Management“ im englischen Sprachraum zu einem allgemein gebräuchlichen Ausdruck wurde, hatte es anfangs noch einen Beigeschmack von Ränkeschmiede und Betrug, eine Konnotation, auf die der Essayist Josef Eddeson abzielte, als er zu Beginn des 17. Jahrhunderts schrieb, der Herzog von Savoyen habe „ein großes Management mit zahlreichen Kirchenleuten gehabt, bevor er zum Einsiedler wurde.“ Etwa zur selben Zeit, als Eddeson seine Essays verfasste, begann man bereits das Wort „Manager“ für jemanden zu benutzen, der ein kleines Unternehmen leitete.

Heute bezeichnet Management als *Institution* alle Personen, die in einem Unternehmen leitende Aufgaben wahrnehmen. Das reicht vom Meister über die Abteilungsleiterin bis zum Direktor. Das untere Management (lower management) arbeitet auf der Durchführungsebene, das mittlere Management (middle management) auf der Ebene der Abteilungsleitung und das Top-Management in der Leitung des Unternehmens.

Ende des 19. Jahrhunderts, vor allem aber in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts, wurde der Begriff Management im deutschen Sprachraum populär. Als *Funktion* beschreibt er einen komplexen Inhalt, für den es im Deutschen keine wörtliche Entsprechung gibt. Nach einer gängigen Definition beschreibt Management „das Handeln in einer Organisation bezogen auf Zielsetzung, Planung, Controlling, Marketing und Führung“. Das betrifft natürlich, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung, alle Managementebenen.⁽⁹⁾



Das Projekt

Dieser Begriff stammt aus dem lateinischen Verb „proicere“ (vorstrecken, vorwärtswerfen), wurde im Französischen mit „projeter“ entlehnt und bedeutete hier entwerfen, wörtlich nach vorne werfen, und taucht schließlich im 17. Jahrhundert mit „Projektum“ (das Vorhaben) als neu-lateinischer Begriff im deutschen Sprachraum auf.

Projekte hat es schon immer gegeben. Der schiefe Turm von Pisa, die Olympischen Spiele, ein Filmfestival, oder ein Betriebsfest sind Beispiele hierfür. Ein Projekt hat bestimmte Merkmale: Es ist ein *komplexes* Vorhaben mit relativ neuartigem Charakter, jedenfalls keine Routineangelegenheit. Die *Ziele* sind eindeutig bestimmt und der *Anfangs-* und *Endzeitpunkt* sind genau festgelegt. Projekte können außerhalb oder innerhalb von bestehenden Organisationen stattfinden. Auf jeden Fall wird eine eigene *Projektorganisation* entwickelt, in der verschiedene Beteiligte zusammenwirken, die sonst nicht zusammenarbeiten würden.

Der Einsatz der *Ressourcen* für die Erreichung der Ziele ist begrenzt.

Im nächsten Checkpoint sind die Merkmale, also Kriterien, an denen feststellbar ist, ob es sich um ein Projekt handelt, zusammengefasst. Diese Merkmale sind in der Regel nicht eindeutig und bedürfen der weiteren Bestimmung. Die Dauer eines Projektes ist bekanntlich begrenzt. Manche Schulen sprechen bei einer eintägigen Aktion von einem Projekt, Unternehmen der Wirtschaft oftmals ab 100 Tagen, manche Stiftungen ab einem halben Jahr.

Das bedeutet, Sie selbst müssen sich in Ihrer Organisation darüber klar

werden, ab welcher Dauer Sie von einem Projekt sprechen. Und ab welchem Zeitrahmen der Begriff für Sie sinnvoll ist. 30 eintägige Projekte pro Jahr kann man darstellen, aber die Frage ist, ob das die (interne oder externe) Öffentlichkeit weiterhin als etwas Besonderes wahrnimmt – oder eben als Routine. Hier ist vor einer Trivialisierung des Projektbegriffes zu warnen.⁽¹⁰⁾

Sind Projekte auf Dauer angelegt, das heißt ein Ende ist gar nicht erwünscht und vorgesehen, was dann? Die Antwort lautet, dass hier ein bestimmter Zeitrahmen als Projektphase zu definieren ist, in dem eine neue Dienstleistung erprobt, ein Treffpunkt fertig gestellt oder eine Organisation aufgebaut wird. Nach erfolgreichem Ende der Projektphase beginnt der Dauerbetrieb und das Projekt wird zur Einrichtung, zur „Routine“. Diesen Sachverhalt erkennt man auch daran, dass für die Projektphase eine Projektfinanzierung (mit eventuell hohen Einmalkosten) vorliegt und für den Dauerbetrieb danach ein Betriebskostenkonzept erstellt werden muss.

Ähnlich wie über das Merkmal „begrenzte Zeitdauer“ muss über das Merkmal „neuartig“ nachgedacht werden. Nutzen Sie hier den Begriff der *Lebensweltorientierung*. Wenn es ein Angebot oder eine Dienstleistung für eine bestimmte Zielgruppe in deren unmittelbaren Lebensweltbezug (in der Gemeinde, im Stadtteil) nicht gibt, könnte das eine Legitimation sein, von einem neuen (lokalen oder regionalen) Projekt zu sprechen. Hilfreich ist auch der Begriff der Alltagsroutine als Negativabgrenzung. Alles, was routiniert Alltagsgeschäft einer Organisation ist, kann kein Projekt sein.



Praxis



Die Mitarbeiterin Karin Bauer erhält anlässlich des 5-jährigen Bestehens des Werkstatthauses „Bauhof“ vom Vorstand des Trägervereins Jugendhaus e.V. den Auftrag, eine öffentlichkeitswirksame Fachtagung zum Thema „Grundlagen und Perspektiven offener Jugendarbeit im Werkstatthaus“ durchzuführen. Frau Bauer stimmt dieser Aufgabe begeistert zu. In den nächsten Tagen hat sie viel zu tun. Sie beginnt ein Rahmenprogramm zu entwerfen, trifft eine Vorabauswahl möglicher Referenten und diskutiert das Thema natürlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bauhofs. Dabei wird deutlich, dass eine Verständigung über die Perspektiven des Bauhofs am Ort schwierig ist. Die gutbegründeten Standpunkte liegen weit auseinander, die rechtzeitige Kontaktaufnahme mit den Referenten scheint vor diesem Hintergrund unwahrscheinlich. Die Terminplanung gerät ins Wanken, ob die Tagung in dieser Form überhaupt stattfinden kann ist unsicher. Schwere Gewitterwolken trüben den Horizont.

Es ist offensichtlich, dass Karin Bauer eine komplexe Aufgabe zu lösen hat.

Notizblock



Kennen Sie aus Ihrem Aufgabenbereich Leistungen, die Ihrer Ansicht nach Projektcharakter haben?

Welches Projekt haben Sie zuletzt durchgeführt?

Es kann sich auch um Vorhaben aus Ihrem Privatbereich handeln.

Schildern Sie ein Projekt in maximal fünf Sätzen!



Checkpoint

Überprüfen Sie zu Ihrer Kontrolle, inwieweit die Aufgabe, an der Sie gerade arbeiten, die Kriterien erfüllt, die ein Projekt definieren!



- eindeutige Zielsetzung
- zeitliche Begrenzung
- neuartig
- einmalig
- risikoreich
- begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen
- eine Projektorganisation

Projektmanagement

Nach dem bisher Gesagten bezeichnet Projektmanagement das Handeln in einem zeitlich begrenzten Vorhaben, bezogen auf Zielsetzung, Planung, Controlling, Marketing und Führung.



Projektarbeit

Wer in einem Projekt arbeitet, führt einzelne Teilaufgaben und Arbeitsschritte durch. Diese Vorgänge innerhalb eines Projektes werden als Projektarbeit bezeichnet.

Die Durchführung eines Seminars, die Renovierung eines Hauses,

die Installation eines EDV-Systems sind Teile von Projektarbeit. Projektmanagement befasst sich eher mit der Organisation von Projektarbeit. In der Praxis sind die Übergänge fließend und beides miteinander verflochten.

Der Auftrag

Kommt ein Begriff in Mode, wird er herzerfrischend inflationär gebraucht und verliert damit rasch seinen Sinn. Um dies zu verhindern, muss der Projektbegriff gegen einen oft gleichbedeutend benutzten Begriff abgegrenzt werden.

Ein Auftrag kann zwar auch zeitlich begrenzt sein, kommt jedoch aufgrund niedriger Komplexität ohne eigene Organisationsform aus. Ein Vorschlag zur Güte: Innerhalb einer Organisation wird ein Vorhaben grundsätzlich dann als Projekt abgewickelt, wenn es mindestens 100 Tage Aufwand bedarf und sich mindestens zwei Abteilungen, Bereiche oder sogar Organisationen daran beteiligen. Ein Projekt ist insofern immer ein besonderes Vorhaben, da es eine zusätz-

liche Organisationsform parallel zur bestehenden Ablauforganisation besitzt.

Die Aktion

Die Aktion ist ein projektartiges Vorhaben. Oftmals werden beide Begriffe synonym gebraucht. Dagegen ist nichts einzuwenden. Viele Aktionen weisen die Merkmale von Projekten auf. Die Planung einer Demonstration ist dafür ein typisches Beispiel.

Am Anfang war...
die Projektidee

